

JUN 2021

AIGLE

EDITION 9

Bonheur et **travail**
sont-ils conciliables ?

AVIS D'EXPERT

Bien vivre son travail au
moment de crise

COACHING

Le coaching au service
du bien-être au travail

www.horizonrh.ma

“ *« Le travail est l'amour
rendu visible »* ”

Khalil Gibran



Le Travail... entre Tripalium et Bien être

EDITO



Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF
Formateur et consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

“

*Lorsque vous travaillez,
vous êtes une flûte à
travers laquelle le
murmure des heures se
transforme en musique »*

Khalil Gibran

”

L’étymologie du mot « travail » est pour le moins surprenante. « Travail » trouve son origine au bas latin dans « Tripalium », un instrument fait de trois pieux pour « ferrer les bœufs et les chevaux difficiles », mais aussi pour punir et torturer nos ancêtres, Humains. Pour le CNRTL (Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales) : Jusqu’au début du XVI^e siècle, travail est souvent associé à « fatigue, peine » qui peut avoir pour contrepartie une rétribution. Nous n’hésiterons pas à dire, le bien-être renvoie à un ensemble de facteurs considérés de façon séparée ou conjointe : la santé, le plaisir, la réalisation de soi, l’harmonie avec soi-même et avec les autres, loin des obligations et des contraintes. Il a fait l’objet d’un intérêt accru de la part de psychologues, notamment ceux issus de la psychologie positive. Si le mot « Travail » est un vocable que l’histoire n’a pas ménagé, parler de satisfaction, motivation ou de bien-être au travail pourrait être source de questionnements profonds. Un papillon pourrait trouver une place dans un amas d’acier ? Un plaisir pourrait trouver de la place dans un tas d’obligations, de résultats, de logique, de processus et procédures ? Maintenant, et sans aucun doute, le terme est chargé de valeurs positives. Mihály Csíkszentmihályi, professeur émérite de psychologie à

l’université de Claremont en Californie, s’est penché pendant toute sa carrière sur ce qui donne sens à l’individu dans sa vie, notamment celle professionnelle. Ainsi en étudiant la notion de « flux » ou d’« expérience optimale », soit « l’état psychologique dans lequel se trouve un individu fortement engagé dans une activité pour elle-même », il a conclu que le travail est une source importante de flux, dépassant largement les loisirs. Ainsi, à travers ses recherches, ce professeur a démontré que 54% du temps passé au travail se déroule généralement en condition de flux, contre 18% seulement en situation de loisirs. Autrement, au travail, vous aurez trois fois plus de probabilité d’expérimenter cette sensation merveilleuse, celle d’être joyeusement emporté par la beauté et l’utilité de ce que vous êtes en train de faire. Le travail devient ainsi source d’entrain, de satisfaction et de motivation. Plus qu’un simple job, voire même une carrière, en faisant sens chez l’individu, et en étant fondé sur ses propres talents, le travail peut être pour chacun de nous une vocation, et ainsi, répondre aux aspirations existentielles les plus fondamentales de l’être humain, en lui permettant d’exprimer son identité, ses aptitudes et talents, de se réaliser, de sentir son utilité aux autres et à la société de façon générale, et surtout d’établir des liens sociaux, indispensables pour s’épanouir pleinement.

RÉDACTEURS

Chafik MEKRAI HARTI



Hafssa EL BAKKALI



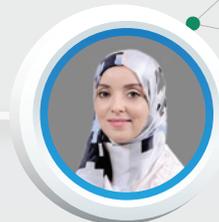
Aicha JEBARI
Responsable de publication



Jinane AKBIB



Karima ASSILI



AIGLE
NUMÉRO 9

COMITÉ DE RÉDACTION



Chafik MEKRAI HARTI



Solène BROST



Leila FADIL



Mustapha FAIK



Safinez YAHOUNI



Nadia KHANCHALI



Nadia SBAL



Brahim TEMSAMANI



Brahim ATROUCH



Fatima KASSIMI

SOMMAIRE

Un peu de Psy Bonheur et travail sont-ils conciliables ?	05
Avis d'expert Bien vivre son travail au moment de crise	08
Testez-vous Evaluation de la satisfaction au travail	11
Coaching Le coaching au service du bien-être au travail !	13
A Toi ! l'épanouissement personnel et professionnel, à la portée de tous	15
Découverte La méthode Coué	19
Tribune libre Le bien-être au travail au service du rayonnement de la « Marque Employeur »	20
Echo Eco L'actualité économique entre vos mains	25
Parlons juridique La protection de la santé du salarié malade	28
Ciné & Coaching Analyse du film « The intern/ Le Nouveau Stagiaire »	32
Lexique Termes liés au Bien-être	35

UN PEU DE PSY

Bonheur et travail sont-ils conciliables ?



Solène BROST

Neuropsychologue,
Spécialisée en santé au travail,
Présidente d'une plateforme de psychologues
au service des entreprises.

Qualité de vie au travail, santé au travail, bien-être au travail... Bonheur et travail sont-ils conciliables ? Les entreprises auraient tout à y gagner et elles sont de plus en plus nombreuses à prendre le problème très au sérieux.

Le dictionnaire Larousse définit le bien-être au travail comme suit : « Etat agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit. Aisance matérielle qui permet une existence agréable. »

Cette définition distingue :

- Le bien-être moral ou psychologique (se rapportant aux risques psychosociaux (désorganisation, manque de reconnaissance, harcèlement, conflits...) et aux troubles psychosociaux (stress, burn-out, démotivation, épuisement professionnel...)
- Le bien-être physique et matériel (cadre de travail : confort, luminosité, conditions techniques, sécurité...)

Selon l'INRS, « la notion de bien-être au travail est un concept englobant, de portée plus large que les notions de santé physique et mentale. Elle fait référence à un sentiment général de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail qui dépasse l'absence d'atteinte à la santé ».

En France le bien-être au travail a été identifié comme enjeu de santé publique et est encadré par des réglementations officielles. Selon l'Article L4121-1 du Code du travail français datant de 1991, l'entreprise a l'obligation légale de veiller à la santé et à la sécurité de ses salariés :

« L'employeur prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- Des actions de prévention des risques professionnels ;
- Des actions d'information et de formation ;
- La mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur veille à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Côté employeur, la question du bien-être au travail n'est donc pas nouvelle. Danièle Linhart, sociologue, rappelle cette problématique : « Elle se pose depuis les débuts du taylorisme . Il y a toujours eu l'idée que les salariés bien dans leur peau étaient plus productifs que ceux qui étaient malheureux. » Mais aujourd'hui les nouvelles générations, en quête d'un meilleur équilibre vie personnelle / vie professionnelle, font du bien-être au travail un véritable enjeu. Et pour les seniors, entre le recul de l'âge à la retraite et l'allongement de la durée de vie professionnelle, le bien-être au travail est devenu une condition indispensable. Pour cela, il faut améliorer les conditions de travail et anticiper les coûts plus élevés en termes de prévention des pathologies.

S'il est clair que se préoccuper du bien-être de ses salariés n'est plus une option, les moyens pour y parvenir diffèrent; Depuis quelques années, on a vu apparaître les Chief Happiness Officers ou responsables du bonheur au travail. « Leur mission, c'est d'améliorer la qualité de vie au travail des salariés, » définit Catherine Testa, co-fondatrice du club CHO, un club de réflexion sur l'avenir du travail. Ils travaillent sur l'accompagnement des salariés au changement. Ils vont utiliser des outils comme la formation ou le design thinking (appliquer les méthodes d'un designer pour résoudre le problème), travailler en concertation avec les Ressources Humaines, revoir l'environnement de travail, ...etc. ». Et les entreprises ne manquent pas d'imagination pour

atteindre cet objectif : cours de yoga, séances de médiation, massages, conciergerie, espaces de sieste, conseils nutritionnels... Avec ces mesures périphériques, on intervient sur l'environnement de travail plus que sur le contenu de l'activité.



Pourtant les enjeux du bien-être au travail sont multiples : le développement de l'entreprise avec une productivité en hausse et un engagement fort des salariés, l'attractivité de l'entreprise pour faire venir de nouveaux talents et fidéliser les employés et notamment les jeunes générations pour qui le bien-être au travail est un prérequis non négociable. Alors comment mettre en place une politique de bien-être au travail efficace et durable ?

Pour évaluer la qualité de la prise en charge du bien-être au travail, il existe différents outils (les labels comme Great Place To Work, les questionnaires de santé au travail, les indices de mesure du bien-être psychologique comme l'indice du Bien-être au Travail ou IBET développé par Mozart Consulting...

Dans la prise en charge du bien-être au travail, il est important de se préoccuper de deux aspects complémentaires :

- Le développement professionnel individuel personnalisé : hygiène de vie (repas sains, activités récréatives et sportives, espaces de repos, services annexes permettant de réduire la charge mentale...) ; accompagnement du développement professionnel de chacun (coaching individuel ou collectif, formations, bilans de compétences...) pour une montée en compétences et en responsabilités des collaborateurs, sur la base de leur expérience et de leurs souhaits.
- Le cadre de travail bienveillant et sécurisant (environnement confortable et fonctionnel, créant une ambiance dynamique, facilitant les échanges et la collaboration, organisation du travail adaptée (temps de travail, temps de récupération, définition des fonctions et missions ...)

Depuis le début de la pandémie de Covid-19, les confinements successifs et restrictions ont eu sur les entreprises et le bien-être au travail de nombreux effets. Les entreprises ont dû s'adapter très rapidement pour la mise en place immédiate et totale du télétravail lors du premier confinement sanitaire de mars 2020. Et si le confinement a pu être pesant pour les salariés, le retour au bureau, avec les risques sanitaires qu'il suppose, et l'incertitude sur la pérennité des emplois n'a fait qu'augmenter les angoisses

Les responsables des ressources humaines, malgré la gestion des urgences, des absences, de la mise en place du télétravail, doivent continuer à favoriser le bien-être au travail en mettant la priorité sur :



- La communication : Il est important de maintenir le dialogue entre les équipes, prendre régulièrement des nouvelles des salariés, de leurs ressentis, de leurs questionnements. Ils ont encore plus besoin d'être écoutés, orientés si nécessaire vers les services adaptés : médecine du travail, services de soutien psychologique, assistantes sociales... etc.

- La reconnaissance : contrairement aux idées reçues, la majorité des salariés ont tendance à travailler encore plus, s'investir encore davantage en télétravail afin de garder la confiance de leurs employeurs et montrer leurs capacités à gérer en toute situation. Il est important de reconnaître cet investissement et de le mettre en avant quand c'est possible pour encourager les bonnes volontés, notamment lors de moments conviviaux, comme les cafés virtuels.

- Les conditions de travail : tout le monde n'a pas les mêmes conditions de travail en télétravail. Certains ont des contraintes supplémentaires à gérer (garde d'enfants par exemple, espace réduit, environnement bruyant...etc.). Il est important de les prendre en compte et de tenter de les soulager autant que possible (horaires aménagés, outils informatiques supplémentaires, souplesse dans les objectifs, droit à la déconnexion...).

Le travail à distance et les nouvelles contraintes organisationnelles ont modifié complètement le rapport au travail et au bien-être. Les managers se préoccupent aujourd'hui autant de l'absentéisme que du présentisme, dans sa nouvelle acception du terme signifiant être présent mais pas efficace, non productif.

Comment évaluer l'efficacité des salariés à distance, en télétravail. Comment s'assurer que les équipes ne se démotivent pas, ne se désinvestissent pas? Le soutien et les conseils d'un coach spécialisé sur ces questions peuvent alors être une piste pour accompagner les managers dans la gestion de leurs problématiques quotidiennes, aider les responsables des ressources humaines à mettre en place les outils adéquats pour favoriser l'adhésion des salariés au travail à distance et aux contraintes actuelles. ■

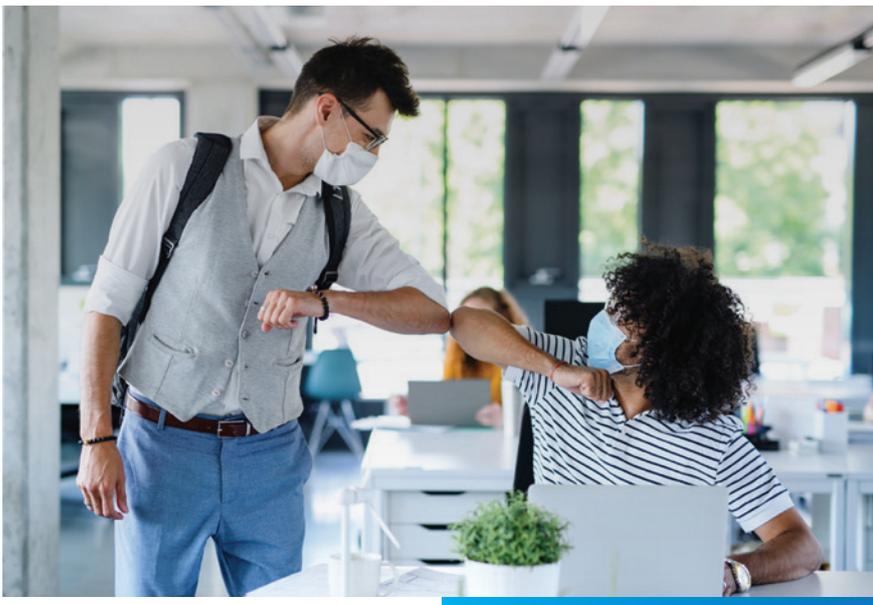
AVIS D'EXPERT

Bien vivre son travail au moment de crise

Dès les débuts de la crise sanitaire que, malheureusement, le monde est encore en train de traverser, on a parlé de la crise ou pandémie psychologique qui marquerait cette période.

Tous les acteurs de la santé ainsi que les entreprises se sont vite intéressés à la santé des collaborateurs, et ce, ne se limitant pas à œuvrer ensemble avec pour but ultime de les protéger du virus COVID-19, mais également de protéger leur santé mentale et leur bien-être.

Et soudainement, un sujet qui a été conceptualisé, discuté, promu depuis plusieurs années a pris toute son importance !



Leila Fadil

Experte en RH, Leadership et Organisation
& Passionnée de l'Humain.

Ceci dit, faisons-nous face à une problématique unique ou à une équation à plusieurs variables, plus complexe que nous le croyons ? S'agit-il de la santé et sécurité au travail, physique ou mentale ; bien-être au travail ? Peut-on nous dissocier bien-être au travail du bien-être "tout court" ? Tant de questions qui se bousculent dans l'esprit de tous les dirigeants, professionnels RH, acteurs de la santé et surtout des individus eux-mêmes.

Avec cette perspective en tête, essayons de décortiquer tout cela !

Comment manager les fragilités au travail ?

Selon l'OMS, le bien-être au travail consiste en « un état d'esprit dynamique, caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les aptitudes, les besoins et les aspirations du travailleur, d'une part, et les contraintes et possibilités du milieu de travail, d'autre part ».

Une définition tellement large qu'elle implique plusieurs facteurs, santé et sécurité au travail, rémunération, lutte contre le stress, ergonomie, environnement du travail, relations au travail, etc... Et plus récemment, on peut y ajouter la santé mentale et le bonheur au travail, des problématiques à haut enjeu, une définition large ; mais saurons-nous par où commencer ?!

Donc, quelle approche pouvons-nous avoir en entreprise ?

En voyant la complexité de l'équation, une approche systémique avec une conceptualisation claire et simple s'impose, en sachant pertinemment que toutes les variables sont interdépendantes.

En plus de l'approche systémique, une prise de conscience qu'il s'agit d'un axe stratégique dont la réflexion et la responsabilité incombent au top management, bénéficiant de l'expertise et du support des fonctions HSSE et RH, est primordiale.

Les deux fonctions citées doivent travailler « hand in hand » avec le management à tous les niveaux pour définir et déployer une stratégie Santé, Sécurité et Hygiène au travail (incluant Santé mentale) accompagnée d'une stratégie orientée people qui place l'engagement et le bien-être des collaborateurs au centre de la stratégie RH.

Il est vrai que l'expérience a montré qu'on ne peut développer un environnement de travail positif et « équilibré » sans travailler sur

l'engagement des employés et leur bien-être incluant leur « happiness » et « work-life balance ».

Il est rassurant de souligner, qu'aujourd'hui, les cabinets experts en engagement des collaborateurs ont investi, pendant plusieurs années, les ressources et le temps nécessaires à développer une base de données, à l'échelle internationale, leur permettant d'avoir un fondement solide pour l'élaboration d'enquêtes engagement conceptualisées sur une base systémique prenant en compte tous les aspects discutés plus haut. Ceci, sans oublier de responsabiliser les managers sur leur rôle et leur impact sur le bien-être et l'engagement de leurs collaborateurs. Il a été prouvé, grâce aux multiples enquêtes et études faites par ces cabinets de grande renommée tel que Gallup, que l'engagement (et bien évidemment le bien-être) des employés dépendaient de leur manager et ce, à hauteur de 80%.

Le bien-être est-il la responsabilité du Manager, de l'Entreprise ou de l'Individu lui-même ?



Une question fondamentale à soulever qui permettrait de mettre fin à ce jeu « invisible » mais pas moins réel, et de se « jeter la balle » ! Et oui Mesdames, Messieurs, il faudra qu'on le réalise ! Ce n'est plus au RH ou au HSSE de s'occuper (seuls) de la santé mentale, de l'engagement, de la satisfaction, du bonheur, de l'équilibre vie privée-vie professionnelle et donc du bien-être des employés. C'est effectivement une responsabilité managériale ; cela va sans dire que les fonctions expertes sont là pour co-développer une stratégie efficace et agir en tant que partenaires au quotidien pour sa concrétisation.

Un autre débat a également attiré mon attention au début de la pandémie lorsque la santé mentale et le bien-être au-delà du lieu de travail sont devenus une vraie problématique, vu l'enjeu vis-à-vis des collaborateurs, mais également de la performance de l'entreprise et la continuité de son activité : une résistance latente de la part des managers s'est un peu ressentie quant au rôle à jouer vis-à-vis de cela. À cet égard, nous avons vu de multiples entreprises structurées, plaçant le capital humain au centre de leurs préoccupations, déployer, depuis le début de la pandémie, des programmes complets pour accompagner leurs employés, ceux qui restent dans le milieu de travail assurant la continuité de l'activité et ceux qui travailleraient à partir de leur domicile. Le but de cet accompagnement n'était pas juste d'ordre « physique » luttant contre le risque de contamination, mais aussi d'ordre mental œuvrant pour l'équilibre psychologique et le bien-être au-delà de l'enceinte de l'entreprise.

Ouvrons une parenthèse ici pour applaudir l'agilité des collaborateurs et des entreprises face à la nécessité urgente, à laquelle nous avons fait face en début de pandémie, d'un changement rapide de l'organisation de travail devant mettre en place le télétravail.

La complexité fut effectivement principalement liée au fait que le cadre légal est encore flou au Maroc, les polices d'assurance peu claires sur le sujet, les pratiques managériales, voire même la culture leadership, qui doivent s'adapter à un nouveau mode de gestion à distance, la nécessité d'une transformation digitale, etc. Malgré tout cela, les bons questionnements ont été soulevés par plusieurs sociétés pour développer des politiques internes qui combleraient les écarts ou vides existants, sur le plan législatif ou autre.

Un focus important a été créé également sur la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis de l'employé qui travaille à partir de son domicile; comment s'assurer de son bien-être? alors que le lieu de la vie privée devient le lieu de travail, sans que cela crée une pression mentale supplémentaire, tout en s'assurant que les horaires de travail soient

respectés, que le poste de travail soit ergonomique offrant un environnement confortable ; etc. Tant d'aspects qui restent difficilement maîtrisables à l'extérieur du lieu de travail. Malgré cette difficulté, l'entreprise s'est vu incomber la responsabilité de protéger la santé de ses collaborateurs même chez eux, tout en formant les managers à gérer leur équipes à distance développant aussi la capacité à coacher et à accompagner leurs équipes avec un objectif de maintien d'un niveau de performance optimal, tout en protégeant leur bien-être et leur santé mentale. A cet effet, la prise de conscience et des faits concrets ont été observés ces derniers mois ; mais le chemin à parcourir nécessite encore de l'investissement pour les entreprises et ses managers ; du moins ceux qui ciblent un haut niveau de standards.

Ceci dit, tout cela représente une avancée majeure en matière de leadership et de gestion des ressources humaines & de gestion de la santé que nous sommes heureux de voir et que nous l'espérons deviendra un standard après la pandémie.

Pouvons-nous dissocier bien-être au travail du bien-être de manière générale ?

La réalité a inspiré plusieurs écrits ainsi qu'une nouvelle démarche de recherche individuelle et profonde d'un bien-être global et d'un sens à ce qu'un tout un chacun fait.

Une recherche qui soulève plusieurs questionnements existentiels incluant le bien-être au travail et le bien-être dans la vie privée, l'équilibre entre les deux ; la prise de conscience que chacun d'entre nous, est maître de ses décisions et de ses choix y compris sa relation au travail et à l'entreprise dans laquelle il/elle travaille.

L'entreprise et la société, telles qu'elles s'organisent, ayant la responsabilité d'une approche et de moyens bienveillants et structurés en la matière, les leaders à adopter un nouveau style de management s'inscrivant dans un esprit de « compassionate leadership » et l'individu ayant la responsabilité de sa propre recherche et expérience du bien-être.

C'est ce que j'en pense... et vous? ■



TESTEZ-VOUS

Evaluation de la satisfaction au travail **MINNESOTA SATISFACTION QUESTIONNAIRE (MSQ)**

Référence : Weiss DJ, Dawis RV, England GW, Lofquise LH. Minnesota studies in vocational rehabilitation : 22, manual for Minnesota Satisfaction Questionnaire. Vocational Psychology Research, University of Minnesota, 1967.

Version française: Roussel P. Rémunération, motivation et satisfaction au travail. Economica, Collection Recherche en Gestion, Paris, 1996

Installez-vous dans un endroit calme, et répondez le plus spontanément possible aux questions suivantes.

Cochez la case correspondante :

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?	Très insatisfait(e) 1	Insatisfait(e) 2	ni satisfait(e) ni insatisfait(e) 3	satisfait(e) 4	Très satisfait(e) 5
1. De vos possibilités d'avancement					
2. Des conditions de travail					
3. Des possibilités de faire des choses différentes de temps en temps					
4. De votre importance aux yeux des autres					
5. De la manière dont votre supérieur dirige ses employés(rapports humains)					
6. De la compétence de votre supérieur dans les prises de décision (compétences techniques)					
7. Des possibilités de faire des choses qui ne sont pas contraires à votre conscience					
8. De la stabilité de votre emploi					
9. De possibilités d'aider les gens dans l'entreprise					
10. Des possibilités de dire aux gens ce qu'il faut faire					
11. Des possibilités de faire des choses qui utilisent vos capacités					
12. De la manière dont les règles et les procédures internes de l'entreprise sont mises en application					

Dans votre emploi actuel, êtes-vous satisfait(e) ?	Très insatisfait(e) 1	Insatisfait(e) 2	ni satisfait(e) ni insatisfait(e) 3	satisfait(e) 4	Très satisfait(e) 5
13. De votre salaire par rapport à l'importance du travail que vous faites					
14. Des possibilités de prendre des décisions de votre propre initiative					
15. Des possibilités de rester occupé(e) tout le temps au cours de la journée de travail					
16. Des possibilités d'essayer vos propres méthodes pour réaliser le travail					
17. Des possibilités de travailler seul(e) dans votre emploi					
18. De la manière dont vos collègues s'entendent entre eux					
19. Des compliments que vous recevez pour la réalisation d'un bon travail					
20. Du sentiment d'accomplissement que vous retirez de votre travail					

Pour mesurer votre satisfaction globale au travail, calculez le score de chaque colonne, 5 niveaux sont attendus : 1=très insatisfait(e), 2=insatisfait(e), 3=ni insatisfait(e) ni satisfait (e), 4=satisfait (e), 5=très satisfait (e).

Calculez ensuite votre score global, qui va de 20 à 100. Plus vous vous rapprochez à 100, votre satisfaction au travail sera plus importante. Cependant, vous pouvez vous auto-diagnostiquer pour mettre en lumière les points particuliers qui vous semblent insatisfaisants (notamment la 1ère et 2ème colonne). Autant de pistes d'actions pour vous permettre d'améliorer votre satisfaction au travail.

Pour approfondir votre analyse, et en nous basant sur les travaux de Frederick Herzberg et al. (1967) et Schriesheim et al. (1993), nous vous proposons de calculer les scores correspondant aux 2 facteurs suivants :

La satisfaction extrinsèque (questions 2, 5, 6, 8, 12, 13, 18) : calculez la somme des items correspondant à ces questions, divisez par 35 et multipliez par 100, vous obtiendrez votre pourcentage de satisfaction extrinsèque dans votre travail. Il s'agit de facteurs dits « d'hygiène » qui peuvent vous prévenir sur l'insatisfaction au travail. Notez que la satisfaction et l'insatisfaction étant deux concepts distincts. L'amélioration d'un facteur d'hygiène comme les conditions de travail ne mène pas à la satisfaction professionnelle, il ne fait que pallier l'insatisfaction (mener au mieux à l'indifférence).

La satisfaction intrinsèque (questions 1, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 19, 20) : calculez la somme des items correspondant à ces questions, divisez par 65 et multipliez par 100, vous obtiendrez votre pourcentage de satisfaction intrinsèque dans votre travail. Il s'agit de facteurs dits « moteurs », qui relèvent de la nature même du travail. C'est ce qui permet, selon Herzberg, d'améliorer la satisfaction au travail (réalisation de soi, reconnaissance sociale, responsabilisation...). ■

COACHING

Le coaching au service du bien être au travail !

Le bien être est le sentiment de pleine satisfaction des besoins du corps et de l'esprit.

Historiquement, l'organisation du travail a connu une évolution selon les écoles apparues avec l'ère industrielle : taylorisme, fordisme qui ont donné la priorité à la production et au rendement. Puis des écoles ont priorisé les relations humaines et les conditions de travail. Ces écoles ont approfondi les études des besoins humains

pour proposer les conditions adaptées à la stimulation du rendement et à l'attachement à l'entreprise. Le plus fameux étant Maslow connu par sa hiérarchisation des besoins humains qui a donné lieu à la pyramide à cinq niveaux : Physiologiques, Sécurité, Appartenance, Estime et Accomplissement.

Les écoles de management se sont succédées pour proposer des formations et des profils aux managers devenus de plus en plus salariés : Hiérarchique, Participatif, Délégataire, Laisser faire et Persuasif.

Les travaux sur la motivation, qui est la recherche préférentielle de certains types de satisfaction, ont combiné les éléments provenant de la notion de besoins et d'autres facteurs d'ordre social et psychologique. Ils ont mis en avant la finalité, l'autonomie et le sens que donne la



personne à son statut, sa mission, son identité professionnelle et la valeur ajoutée qu'elle ramène à l'entreprise. A la motivation salariale s'ajoute les besoins de se sentir compétent et d'avoir des liens valorisants, le respect du droit de travail, l'équité dans la rémunération et le respect du contrat psychologique.

Bien entendu, un coach professionnel est d'abord un expert en management qui s'est formé à l'approche humaine du coaching qui s'appuie sur le principe que toute personne est à la

base "Bonne" et que les comportements et les attitudes vont dépendre du profil de personnalité et du relationnel dans l'environnement de l'entreprise.

Le coach est spécialisé pour intervenir au niveau du manager, des collaborateurs à titre individuel et collectif et au niveau de la structure. Le coach va savoir accompagner le manager dans ses paradoxes, dans sa relation avec sa hiérarchie, dans ses deuils, dans son plan de carrière et bien entendu pour comprendre le profil de ses collaborateurs et s'armer d'agilité pour adopter un management situationnel selon les compétences, le degré de motivation de ses collaborateurs. La finalité de tout coaching de manager est son bien-être dans son travail. Le coach va accompagner ce responsable d'abord pour mieux

connaître son être : connaissance de soi. Le bien être commence par la valorisation et l'estime de soi : connaître son potentiel, ses ressources, ses limites, ses objectifs, le sens donné à sa mission et aussi son profil normal et son profil adapté à son poste.

Le coach va aider le manager à se situer sur le processus de l'autonomie et à prendre conscience de l'énergie qu'il met pour sortir d'une dépendance, gérer une contre



Un manager heureux est quelqu'un qui se met en sécurité en sachant les frontières internes et externes de son environnement professionnel. Enfin, un manager en bien-être est aligné et assertif, c'est-à-dire un responsable qui donne du sens et de la cohérence à ce qu'il pense, ce qu'il ressent, se qu'il fait et ce qu'il dit. Un manager aligné inspire confiance aux collaborateurs, donne l'exemple par son leadership et introduit de la cohérence dans la ligne de conduite, les résultats recherchés et l'effort de travail à fournir. Ce manager efficace et porteur de sens apprend, à travers son coaching, à bien gérer ses émotions, à accueillir les émotions de ses collaborateurs et développer une intelligence émotionnelle chez lui et ses collaborateurs. Doté d'intelligence émotionnelle et relationnelle, le dirigeant

accède à un niveau d'authenticité qui lui permet de pratiquer une délégation de tâches et même de pouvoir en toute confiance avec ses collaborateurs. Donc, moins de contrôle, plus de considération, plus de liberté d'initiative apportent plus de bien-être au travail. En analyse transactionnelle, le bien-être au travail peut être approché selon Eric Berne selon trois soifs, c'est-à-dire trois besoins fondamentaux de l'humain. Le premier besoin est la stimulation sensorielle et sociale. La deuxième soif réside dans la structuration du travail, l'organisation des tâches et la structuration du temps de travail. Selon Eric Berne, il existe six modes de structuration de temps : Le rituel comme dire bonjour, le passé-temps comme prendre un café et se partager les nouvelles avant d'entamer l'activité qui est le troisième.

Durant l'activité dans le travail, les collègues peuvent s'engager dans des stratagèmes de jeux qui peuvent déboucher sur des conflits. Avec le temps, le relationnel dans le travail peut arriver à de l'intimité et de la confiance. De temps en temps, des personnes vont se trouver en retrait pour une durée plus ou moins longue. L'accompagnement des managers et de l'équipe sur l'optimisation de leur structuration du temps de travail est source de bien-être et de valeur ajoutée pour l'entreprise. Le troisième besoin se manifeste à travers les signes de reconnaissance dont l'impact est très important dans tout environnement de travail. Un manager efficace est celui qui sait doser la reconnaissance non monétaire à ses collaborateurs.

Un manager efficace est celui qui sait doser la reconnaissance non monétaire à ses collaborateurs.

L'utilité de toute intervention en entreprise par le coaching professionnel est la recherche d'une cohésion d'équipe qui est définie par l'unité d'esprit des membres provenant de l'attraction exercée sur les personnes. La cohésion d'une équipe la fait réagir comme un être unique. C'est la somme de toutes les forces des liens qui unit les membres. C'est une force d'attraction qui rapproche les membres de l'équipe. Cette cohésion est source de bien-être au travail.

Les spécialistes en coaching d'équipe ont défini trois stades d'évolution : Les talents dispersés, l'équipe solidaire et l'équipe performante. Bien entendu, plus il y a cohésion, plus, il y a bien-être au travail. Un dirigeant, bien coaché, est en mesure d'identifier le stade de son équipe et de l'encadrer pour avancer vers un stade supérieur. Le coach professionnel dispose de toute une panoplie d'outils pour rapprocher les membres d'une équipe, renforcer leurs liens et développer leur intelligence collective. Le passage par le partage de l'information, la clarification des règles de fonctionnement et tissage de rapports de coopération d'objectifs communs sont source d'apaisement des convoitises de territoires

et de luttes de positionnement. La cohésion et la solidarité se confirmeront quand le manager apporte du sens au devenir de l'entreprise par une vision partagée et une stratégie prometteuse qui apporte de la sécurité et l'ambition du progrès. Cette cohésion sera plus gagnée par la co-construction par les membres de l'équipe d'un système de valeurs inclusif qui est source d'attachement, de motivation et d'engagement.

L'esprit d'équipe, source de quiétude au travail et facteur d'attraction des talents dépend du style fédérateur du dirigeant. Le coaching apporte une série d'outils et de processus comme le team building qui utilise les jeux pédagogiques et les workshops sur la vision et les valeurs par exemple.

Il est clair que l'intérêt accordé au manager et à l'équipe gagnerait à être renforcé par le centrage sur la structure de l'entreprise qui impacte le bien-être au travail et attire les talents par sa renommée, son image dans l'environnement, son identité et sa culture interne. Le coaching est une relation d'aide, un métier relativement jeune qui s'accommode parfaitement avec les besoins de l'entreprise pour identifier les leviers du bien-être et les sources de motivation des talents. ■

A TOI

l'épanouissement personnel et professionnel à la portée de tous

Depuis toujours, le travail est considéré comme une source fondamentale d'épanouissement et de réalisation. Aujourd'hui, il est également reconnu de plus en plus comme source de tourment.

Comment faire en sorte de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel des dirigeants et des collaborateurs ?

Le bien-être au travail est un état d'esprit à construire en entreprise. En agissant sur le stress au travail, sur l'esprit d'équipe et sur la motivation des collaborateurs, l'entreprise pourra facilement trouver le lien avec sa performance économique aussi.

Au-delà du niveau de salaire, plus qu'une ambition d'évolution, les employés d'aujourd'hui réclament, voire exigent d'excellentes conditions de travail et des missions à forte Valeur Ajoutée. Leur épanouissement personnel est au centre de leur recherche : le bien-être au travail devient une condition fondamentale au moment de choisir leur poste – et d'y rester.

Raison de plus, les changements internes d'organisation en système d'«intra-entrepreneurs» est de plus en plus fréquents. On demande aux acteurs de s'encadrer eux-mêmes, en les formant aux techniques de travail en équipe et en leur demandant d'adhérer aux objectifs de l'entreprise.

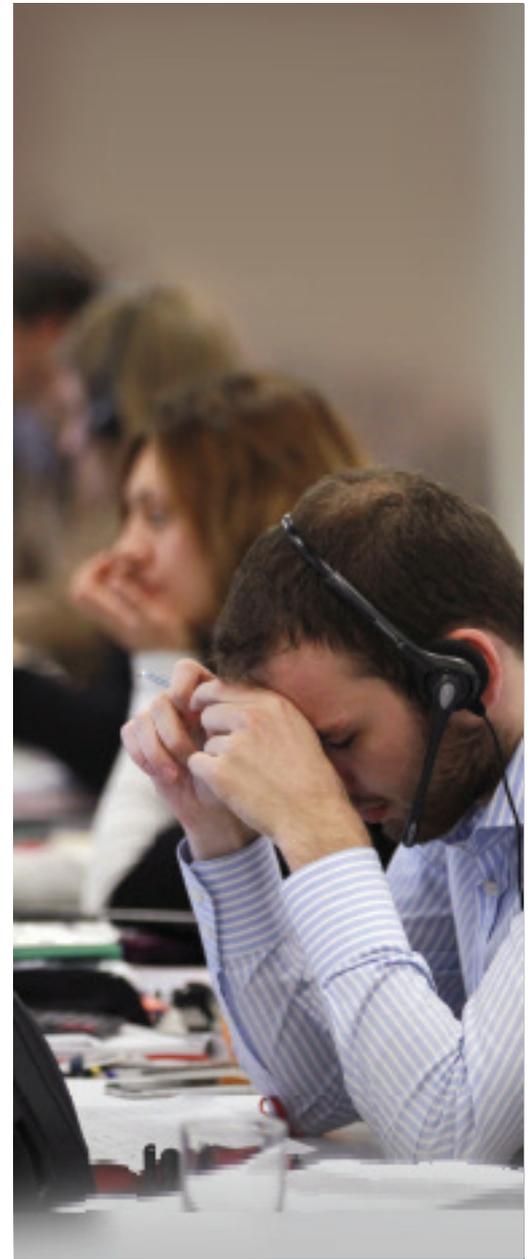
Avant de nous lancer dans la présentation de bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves en entreprises, posons-nous quelques questions :

- C'est quoi le Bien-être au travail ?
- Est-ce que les causes profondes du mal-être au travail sont abordées ?
- Est-ce que la réflexion sur la mission, les valeurs et la culture de son organisation a bien été engagée ?
- À quel degré nos pensées, nos attitudes, nos relations et nos comportements contribuent-ils à un environnement sain et de croissance ?
- Que sommes-nous en train d'essayer de faire ? Quelles sont les valeurs essentielles ? Quels sont les degrés d'initiative que nous prenons ?
- Où sommes-nous et où voulons-nous aller ?
- Avons-nous pris conscience de nos forces et faiblesses ?
- Comment réagissons-nous face aux difficultés, sommes-nous engagés ?
- Rejetons-nous la faute systématiquement aux autres ? Pourquoi ?
- Avons-nous défini nos priorités qui nous aident à faire des choix judicieux, et à faire bon usage de notre temps et de notre énergie ?



Safinez Yahouni

Coach & Formatrice SYD Accompagnement
Membre de la John Maxwell Team



L'auteur Robert J. McKain déclare : "Si nous n'atteignons pas la plupart de nos objectifs, c'est parce que nous passons notre temps à faire des choses secondaires".

Parcourons ensemble des pratiques qui peuvent transformer votre niveau de bien-être dans votre travail :

L'environnement physique ou matériel participe au bien-être, à la stimulation et à l'adhésion.

Pas besoin de grands moyens pour un aménagement des lieux : fauteuils de bureau ergonomiques, quelques plantes vertes, couleurs douces, éclairage, ventilation et propreté des lieux sont des éléments importants pour se sentir bien au travail, améliorer le moral, la productivité et le bien-être des collaborateurs

Nous recommandons la participation des collaborateurs eux-mêmes à travers une démarche de partage et de collaboration. Chacun peut y amener du thé, des fruits... des détails certes, mais peuvent raviver la motivation des employés.

L'environnement relationnel et communicationnel, d'abord : Le pouvoir de la perspective commune et de la culture d'entreprise.

Je vous invite à réaliser cette expérience : en arrivant sur votre lieu de travail, interpellez 5 à 10 personnes que vous rencontrez en leur demandant :

« Avez-vous une minute svp ? Je fais un sondage : Quelle est la mission de notre entreprise ? Quelle est sa vision ?

Est-ce que les collaborateurs dégagent la perspective commune ? Est-ce que la passion est présente ?

Les plus grands liens entre les personnes résultent de leurs expériences communes, bonnes et mauvaises. Être ensemble peut transformer même des tâches désagréables en expériences positives, des situations conflictuelles en solutions innovantes et inspirantes.

Soyons intentionnels et engagés dans la démarche, ce n'est pas juste des mots qu'on pourrait mettre sur des affiches collées sur les murs. Action après action, l'environnement change, les comportements et les relations de travail évoluent vers un niveau supérieur. A chaque position dans l'entreprise, en appliquant des principes de cocréation et de valorisation, nous créons un environnement propice au bien être personnel et professionnel.

« Ceux qui croient en nos capacités font plus que nous stimuler. Ils créent pour nous une atmosphère dans laquelle il devient plus facile de réussir.»

- John H. Spalding

Pour améliorer le bien-être au sein de son entreprise, nous pensons qu'il y a deux étapes nécessaires à suivre :

Premièrement

entamer un dialogue avec les collaborateurs afin de recueillir leurs retours sur les situations de travail problématiques et les sources de tensions et de stress. (Questionnaire anonyme pour les PME et grandes entreprises basée sur les facteurs de stress, il permet d'enquêter sur les facteurs participant au bien-être au travail. Il serait préférable de faire appel à un intervenant externe afin de faciliter la conduite et la discussion de groupes, même pour les entreprises à moins de 50 salariés).

Deuxièmement

créer des solutions collectives avec l'ensemble des acteurs concernés. Partir sur un nouveau départ avec des solutions pratiques pour une meilleure ambiance de travail.

La créativité, l'écoute active, le respect, la valorisation et le partage au sein de l'entreprise sont des prérequis souhaitables pour un climat productif et sain en entreprise et plus généralement dans notre vie quotidienne.

Parmi les pratiques validées et créatrices de valeurs sur le plan professionnel et personnel, on peut noter

- La consultation et l'implication des salariés pour créer une culture de valorisation et d'engagement.
- L'expression de la reconnaissance, notamment en moments de célébration.
- La reconnaissance de la part de ses pairs ; Un œil extérieur positif et bienveillant ne peut qu'être source de petits bonheurs.
- Des teambuildings et des événements d'entreprise contribuant à souder les équipes, surtout quand ces équipes sont de divers départements.
- Les bons rapports entre collègues : Plus l'ambiance est conviviale, le salarié est content de se rendre au travail, et a plus de sens à appartenir à son équipe.
- Le bien-être passe également par une bonne entente entre les collègues. Donner du sens au travail
- Les salariés ont besoin que leur travail ait un sens. Impliquer l'entreprise, par exemple, dans une démarche de bénévolat dans les associations bienfaitrices peut susciter un engagement fort. Les Ressources Humaines de l'entreprise contribuent à une cause plus grande que les seuls intérêts de la société.

- Des rencontres de créativité collective, des ateliers de formation et de coaching constituent des leviers de changement et de croissance bénéfiques pour tous.
- La flexibilité dans la gestion : des pauses pour s'aérer, télétravail pour gérer des situations exceptionnelles ou pour réduire la contrainte des transports, déconnexion hors temps de travail si la nature de l'activité le permet...
- Pour certaines entreprises : salle de sport, cantine, salles de repos...sont implantés.



Ouvrir un dialogue entre direction, managers et collaborateurs est une manière simple de désamorcer les frictions au quotidien avant que la situation ne s'aggrave.

Être à l'origine d'initiatives de valorisation des compétences, de communication efficace. Donner du sens ou encore améliorer son attitude et son leadership sont des composantes de croissance et de productivité.

Le bien-être au travail n'est donc pas à prendre à la légère et peut être amélioré facilement avec peu de moyen, mais surtout en formant l'ensemble des collaborateurs sur ces sujets, car c'est l'affaire de TOUS.

Un défi bien spécial pour les dirigeants, le devoir est double : non seulement il est important d'être épanoui soi-même et sourire,

mais le plus important est de contribuer au bonheur de ses collaborateurs. Écoute attentive, renforcement du climat de respect et de confiance, flexibilité, ouverture au télétravail, formation, suivi... autant de leviers à actionner pour rendre son personnel heureux et motivé..

Connaitre ses aspirations profondes en termes de qualité de vie personnelle et professionnelle, agir en tant qu'activateur de changement positif est possible pour chacun de nous. Allez-vous passer à l'étape supérieure en choisissant, décidant et en vous engageant à mettre en place un environnement de bien-être et d'accomplissement dans votre entreprise ou organisation de façon générale?

« Lorsqu'on leur a demandé quelle était la caractéristique la plus nécessaire pour les dirigeants, la plupart des directeurs généraux de grandes entreprises ont répondu :

« La capacité à travailler avec les personnes » John C Maxwell. ■

Cycle Bases de Psychologie pour non psychologues



Décrypter les besoins et fonctionnements humains pour mieux accompagner.

Ψ

Pour : Coachs - Formateurs - DRH
Managers - Accompagnateurs

Octobre 2021 - Hybride

Inscription



Cycle Horizon Coaching-PRO (CHC-Pro)

Pour que les individus et les organisations libèrent leur plein potentiel !

Septembre 2021
En Présentiel

Inscription



DÉCOUVERTE

La méthode Coué

Envie de voir la vie en rose ? De calmer son « vélo intérieur » ? De mettre les petits soucis quotidiens de côté et d'appréhender vos journées plus positivement ?

Cette petite voix qui nous accompagne souvent est toute petite certes, mais elle est toute puissante. Elle ne cesse de nous dire « tu ne pourras pas réussir ! », « c'est trop fort pour toi », « Pas le temps suffisant pour réaliser ton objectif ! »... Négative et destructrice, elle est d'un danger réel, car elle pourra mettre tous nos efforts en péril. Cette voix intérieure est formée d'autosuggestions négatives incessantes.

La méthode Coué se propose de prendre conscience de ses propres automatismes inconscients, et de se reprogrammer autrement, en les remplaçant par des antidotes positifs. Conçue par Emile Coué en 1913, un psychologue et pharmacien français. Dans sa pharmacie, il s'est aperçu des bienfaits de la suggestion, en vendant des médicaments avec de bonnes paroles qui décuplaient l'effet de ses potions (Effet Placebo). Cette méthode fut à son apogée dans l'entre-deux-guerres notamment aux États-Unis, elle trouve par la suite ses prolongements dans la pensée positive, puis la psychologie positive. De son vivant, Coué suscita un vif enthousiasme et connut une renommée internationale par les résultats surprenants qu'il parvenait à obtenir au cours de ses séances. Il considère que toute idée qui se grave dans notre esprit tend à devenir une réalité dans l'ordre du possible. « Si étant

malade, nous nous imaginons que la guérison va se produire, celle-ci se produira si elle est possible. Si elle ne l'est pas, nous obtiendrons le maximum d'améliorations qu'il est possible d'obtenir » répétait-il inlassablement. Ainsi, cette méthode se fonde sur la répétition de « prophéties auto-réalisatrices », censées entraîner l'adhésion du sujet aux idées positives qu'il conçoit et ainsi un mieux-être psychologique ou physique s'installe. C'est une manière de "s'implanter une idée, en soi-même par soi-même." Coué considère que l'imagination, plus que la volonté, détermine nos actes : contrairement à ce que l'on enseigne, ce n'est pas notre volonté qui nous fait agir, mais notre imagination (être inconscient). S'il nous arrive souvent de faire ce que nous voulons, c'est que nous pensons en même temps que nous pouvons. Cette imagination est en fait une immense ressource qu'il faut utiliser à bon escient en y répandant des



Chafik MEKRAI HARTI

Coach ICF
Formateur et consultant senior
Directeur du cabinet HORIZON RH

idées positives. Chaque fois que volonté et imagination sont en lutte, c'est toujours l'imagination qui l'emporte, sans aucune exception.

Il y a trois manières d'utiliser l'autosuggestion : par le corps, par la visualisation et par les mots. Remplacer le négatif par le positif, par ses mots, ses mouvements et gestes du corps, par son imagination, se dire que l'évolution est possible, permet d'ouvrir la porte au meilleur de nous-même et de l'univers. ■



TRIBUNE LIBRE

Le bien-être au travail au service du rayonnement de la « Marque Employeur »



Nadia Khanchali

Recruitment Manager & employer Branding ;
Delaware France

La Marque Employeur est souvent définie comme l'image externe renvoyée par l'entreprise auprès de ses cibles de recrutement et résultant de son image interne auprès de ses collaborateurs.

Depuis quelques années, la Marque Employeur est ainsi un concept qui intéresse de plus en plus les entreprises, pour pouvoir rayonner au niveau du marché et faire face aux challenges d'attractivité des talents d'une part et de fidélisation des collaborateurs en



Nadia SBAI

Marketing & Communication consultant

interne d'autre part. En effet, une entreprise jouissant d'une bonne Marque Employeur sur le marché, a beaucoup plus de chances de recevoir des candidatures de qualité et de réussir par la même occasion ses recrutements et ses challenges entrepreneuriaux.

Une bonne Marque Employeur permet aussi à l'entreprise de jouir d'une haute crédibilité auprès de ses partenaires sociaux qui seront plus enclins à adhérer aux projets de l'entreprise en raison de sa bonne réputation sur le marché.



1. Les principaux bénéfices d'une bonne marque employeur :

Face à la pénurie croissante des compétences et la quête continue des entreprises de recruter les talents et les forces vives qui assureront sa compétitivité et sa pérennité sur le marché, les organisations ont compris que la « Marque Employeur » est un avantage majeur permettant d'assurer l'attractivité des profils pointus, compétents et rares.

Outre l'attractivité des talents, une bonne Marque Employeur présente d'innombrables bénéfices pour l'entreprise dont nous énumérons, dans ce qui suit les principaux avantages :

- Augmentation de la notoriété de l'entreprise sur le marché.
- Diminution de la difficulté d'attirer les profils pointus et rares à l'entreprise.
- Raccourcissement des délais de recrutement : en effet, les longs délais de recrutement engendrent des retards dans la capacité de l'entreprise à servir ses clients finaux.
- Baisse de l'absentéisme et du turn over internes.
- Augmentation de la motivation et de la productivité.
- Impact positif sur la performance globale de l'organisation.



2. Les enjeux de la réputation et les dangers d'une communication de séduction incohérente avec la réalité de l'entreprise :

La marque employeur ne doit être en aucun cas une communication de séduction dont l'objectif est limité à vouloir attirer les talents lors des processus de recrutement, mais plutôt un état d'esprit général et positif qui dépasse les fonctions Marketing et RH pour concerner toute la société.

L'entreprise devrait donc honorer les promesses qu'elle a communiquées haut et fort dans le cadre de sa communication RH externe, au risque de décevoir les nouvelles recrues qui ne toléreraient pas



une dissonance communicationnelle criante entre l'image que la société s'investit à dégager au monde externe et les pratiques réelles vécues dans le quotidien de la société. Un tel désaccord entre les idées marketées et les idées réelles façonnant la culture interne de l'entreprise ne feraient autre que de frapper de plein fouet tous les efforts de la société tout en entraînant le désengagement progressif des salariés.

Les collaborateurs internes exposés à une dissonance communicationnelle entre les valeurs prônées par l'entreprise, mais en totale déphasage avec la réalité, risquent de se désengager psychologiquement par rapport à l'entreprise avec tout ce que ceci entraîne en termes de baisse de productivité, de hausse de l'absentéisme et de turn-over.

Dans ce sens, l'entreprise ne devrait pas fonder sa communication sur une approche « top down » basée sur des belles affiches installées à l'intérieur de ses locaux et citant un ensemble de valeurs qui ne correspondent nullement à ce que vivent concrètement ses collaborateurs dans leur quotidien en entreprise.

Les risques réputationnels entraînés par les messages paradoxaux cités ci-dessus, sont devenus donc de vrais enjeux pour les entreprises qui ont compris qu'avec la prise de parole libre sur les réseaux sociaux, les mauvaises expériences des partenaires internes et externes avec ladite entreprise risquent d'être partagées massivement sur la toile et frapper de plein fouet ses efforts et ses investissements pour bâtir une image de marque solide et brillante sur le marché.

Pour faire face à ces importants enjeux réputationnels, dans une ère où la notoriété est de moins en moins contrôlable, beaucoup d'entreprises sont désormais conscientes que la réputation est leur actif le plus précieux qu'il convient de conserver et de protéger en lui donnant la plus haute attention.

Les entreprises prennent donc de plus en plus au sérieux le bien être des salariés; en les considérant comme de vrais clients « internes » à satisfaire et à fidéliser grâce à une vraie politique de qualité de vie au travail.

3. Le bien être au travail au service de la Marque Employeur

S'inspirant des pratiques du marketing et de l'expérience client, les acteurs de la fonction RH et du recrutement cherchent à développer l'engagement des collaborateurs internes en améliorant le plus possible l'expérience candidat et salarié.

En effet, aujourd'hui, et pour mieux faire parler d'elle, l'entreprise identifie des ambassadeurs en interne qui véhiculeront ses valeurs à l'externe et sa politique de bien être qui contribue à renforcer sa marque employeur.

Mais alors quelle est la définition du bien-être ? Selon Larousse, le bien être est défini de la façon suivante : « *État agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit. Aisance matérielle qui permet une existence agréable.* »

Pour résumer, on distingue :

- le bien-être moral ou physiologique.
- le bien-être physique et matériel.



Nous savons tous et comme cité ci-dessus, que la performance de l'entreprise passe aussi par la motivation des collaborateurs. Aussi pour maintenir celle-ci et au moins la faire croître, les entreprises ont mis en place des enquêtes salariés pour évaluer leur niveau de stress, leur fatigue au travail... Autrement dit, pour tenter d'évaluer leur santé mentale et physique. Tout est fait pour penser ou repenser le bien-être au travail.

A titre d'exemple, les entreprises proposent les solutions suivantes :

- Des séances de sport ou de relaxation.
- Des repas équilibrés à la cantine d'entreprise.
- Assurer un équilibre entre la vie perso/vie pro en mettant en place un accord de télétravail.
- Une large autonomie dans la gestion de leur travail.
- Des paniers de fruits hebdomadaires.
- Des formations pour gérer leur stress au travail ou leur gestion du temps.
- Un bureau et un siège adaptés pour un travail posté.

Souvent, on pourrait confondre le bien-être avec le bonheur au travail. De notre point de vue, ce dernier résulte davantage d'un besoin individuel alors que le premier concerne un besoin collectif.

Pour conclure, quels sont les enjeux du bien-être en 2021 et leur impact sur la marque employeur ?

Aller vers un vrai développement professionnel :

Parce que l'épanouissement professionnel favorise le développement de l'entreprise, via une productivité en hausse mais également un engagement personnel plus fort de la part de ses employés.

Pour une entreprise attractive :

Parce que les entreprises qui ne garantissent pas ou insuffisamment cette qualité de vie au travail sont dédaignées par les talents et ont du mal à recruter, le bien-être au travail étant devenu un levier majeur du talent management et de la fidélisation des employés.

Pour répondre aux attentes d'aujourd'hui :

Et ce tout particulièrement auprès des jeunes générations et des millenials, pour qui le bien-être au travail est un prérequis non négociable.

Pas question de se tuer à la tâche ou de stagner à un poste qui ne nous correspond pas : la vie professionnelle mérite autant de soin et d'équilibre que la vie personnelle.

La mise en place d'une vraie politique de qualité de vie au travail de la part de l'entreprise s'avère donc comme un enjeu de taille dont la réussite lui confèrera le privilège de jouir d'une Marque Employeur de premier plan. Grâce à des collaborateurs fiers, épanouis et totalement engagés, l'entreprise pourra libérer le plein potentiel de ses forces vives pour conquérir avec puissance son marché et aspirer à atteindre une position de référence dans son secteur d'activité. ■



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

Cycle Manager RH

Niveau opérationnel

Septembre 2021

Un appui à toute personne
en activité dans **LA FONCTION RH**
ou voulant se réorienter
vers le domaine RH !

Inscription





Brahim Tamsamani

Docteur en Management des Organisations,
Consultant Senior en Management

ECHO & ECO :

La rubrique Echo & Eco de ce deuxième trimestre 2021 met en exergue les six points suivants :

- Ralentissement du PIB dans les pays développés.
- Les relations bilatérales entre la Chine et le Maroc.
- Le nouveau modèle de développement.
- Le cannabis à usage médical.
- Regroupement audio-visuel.
- L'immobilier : un secteur gravement touché par la pandémie, mais récemment redressé.

1. Ralentissement du PIB dans les pays développés :

Selon le dernier rapport de l'OCDE, le PIB dans les pays développés a connu un ralentissement de l'ordre de 0,4 % en moyenne pendant le début de l'année 2021.

Cette contraction a été différente selon les pays. En effet, pour ne citer que quatre pays de l'OCDE, la baisse du PIB était de :

- 0,9% aux Etats-Unis ;
- 1,3% au Japon ;
- 1,5% au Royaume-Uni ;
- 1,7% en Allemagne ;



Toujours selon l'OCDE, la croissance du PIB ne changera de couleur, au niveau mondial, qu'à partir de l'année 2022. Les estimations tablent sur un taux de croissance du PIB mondial se situant entre 4,4% et 5,8 %.

2. Les relations bilatérales entre la Chine et le Maroc :

Les relations bilatérales entre la Chine et le Maroc ont connu un développement remarquable pendant ces dernières années grâce à l'ouverture de chaque pays sur l'autre et par le biais des changements récents qui ont caractérisés les relations internationales.

Le Maroc reconnaît la souveraineté de la Chine sur le Taiwan, comme la Chine reconnaît la souveraineté du Royaume sur le Sahara occidental.

La Chine est également considérée comme un grand investisseur étranger au Maroc, même si elle n'occupe que la position 17 en termes d'investissements étrangers directs.

La Chine a déjà lancé des méga projets dans les grandes villes du Royaume comme Casablanca, Tanger et Kénitra, mais actuellement c'est la société Huawei, l'un des principaux fournisseurs de solutions TIC au monde, qui est venue à Wilaya de Dakhla pour investir dans la région et déployer de nouvelles solutions technologiques tout en assurant la transformation digitale de la ville de Dakhla.

La firme internationale Huawei qui existe au Maroc depuis plus de 20 ans compte contribuer massivement à l'accélération de la transformation numérique de la Wilaya et, chemin faisant, participera davantage à sa promotion aussi bien sur le plan national qu'international.

3. Le nouveau modèle de développement

Après 80 séances organisées partout à travers le royaume du Maroc, 35 séances d'écoute citoyenne, plus d'un an et demi de travail acharné..., la commission spéciale sur le modèle de développement présidée par Chakib Benmoussa a finalement livré son rapport final qui fixe plusieurs objectifs dans un horizon de 14 ans.

Mais, pour réaliser ces réformes et projets structurants, les finances publiques doivent prévoir un financement additionnel de l'ordre de 10% du PIB.

Parmi les objectifs de développement ciblés, nous pouvons citer :

- ▶ Doubler le PIB par habitant pour atteindre un niveau de 16.000 Dhs (PPA) en 2035 ;
- ▶ Assurer un taux de croissance annuel de 6% en moyenne ;
- ▶ Maîtriser l'apprentissage de base à la fin du cycle primaire par plus de 90% des élèves ;
- ▶ Réduire à 20% la part de l'emploi informel ;
- ▶ Elargir le taux de participation des femmes pour atteindre un niveau de 45% ;
- ▶ Atteindre un niveau de satisfaction d'au moins 80% des citoyens envers l'administration et les services publics .

4. Le cannabis à usage médical :

Il faut reconnaître que le Maroc a pris beaucoup de temps et de retard pour légaliser l'utilisation du cannabis. En effet, la loi 13-21 relative à l'usage léger du cannabis a été votée et une agence nationale spécialisée qui sera chargée de l'achat et de l'acheminement de ladite plante a été également créée.

Il s'agit d'une aubaine qui peut faire entrer presque un milliard de dollars de recettes aussi bien pour le Royaume du Maroc en tant qu'Etat souverain que pour les populations productrices de cet « or vert ». Le cannabis a beaucoup de bienfaits sur la santé. Sur le plan neurologique, il peut être utilisé comme un médicament efficace contre plusieurs maladies comme la sclérose, l'épilepsie ou le parkinson..., Il peut être, également utilisé dans les soins palliatifs comme un puissant antidouleur chez les patients atteints de maladies cancéreuses ou pour traiter certains effets indésirables de la chimiothérapie .



5. Regroupement audio-visuel :

Le Ministre de la Culture, de la Jeunesse et des Sports, Monsieur Othman El Ferdaous a récemment annoncé la création d'une société Holding publique « SNRT Holding » qui va regrouper ces trois grands opérateurs de l'audiovisuel au Maroc. Il s'agit de 2M, MediTV et la SNRT (Société Nationale de Radiodiffusion et de Télévision).



6. L'immobilier : un secteur gravement touché par la pandémie, mais récemment redressé:

La crise du secteur immobilier n'est pas causée par la crise sanitaire. Elle est bien antérieure à la covid-19. Celle-ci, n'a fait qu'aggraver la situation sous l'effet du surendettement des opérateurs du secteur et du fléchissement de la demande.

L'année 2020 était catastrophique pour tous les opérateurs. A titre d'exemple, le déficit enregistré par Addoha était de l'ordre de 744 millions de Dhs, celui d'Alliances était de 437 millions de Dhs alors que les Résidences Dar Saada avoisinaient une contreperformance de 135 millions de Dhs.

Toutefois, à partir du 1er trimestre de l'année 2021 le secteur immobilier a connu un certain embellissement grâce à quatre facteurs positifs :

- La réduction du prix de l'immobilier dans le moyen et le haut standing ;
- La hausse des crédits bancaires destinés à l'acquisition des habitats (7,3 milliards de Dhs) ;
- La suspension du référentiel des prix de l'immobilier par le DGI ;
- La suppression des droit d'enregistrement par la loi de finance rectificative de 2020 jusqu' au juin 2021. ■

PARLONS JURIDIQUE

La protection de la santé du salarié malade

Dans notre droit interne, il n'existe pas une définition du droit à la santé. L'article 31 de la constitution prévoit que « l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales œuvrent à la mobilisation de tous les moyens disponibles pour faciliter l'égal accès des citoyennes et des citoyens aux conditions leur permettant de jouir du droit : aux soins de santé à la protection sociale, à la couverture médicale et à la solidarité mutualiste ou organisée par l'Etat (...) ». Le texte de loi portant code de la couverture médicale de base reconnaît expressément le droit à la santé pour la première fois au Maroc. Dans son préambule, ce texte stipule : «...Concrétiser l'engagement de l'Etat, qui consacre le droit à la santé tel que prévu par les conventions internationales, la présente loi constitue le



parachèvement de l'expérience du Maroc en matière de couverture médicale et consolide les droits acquis par les citoyens marocains bénéficiant d'une assurance maladie...» (Dahir n° 1-02-296 du 25 rejev 1423 (3 octobre 2002), portant promulgation de la loi n° 65-00, portant code de la couverture médicale de base). Il est difficile de cerner le sens du droit à la santé à la lumière de l'article 31 précité de la constitution. Ce qui est certain, c'est que la constitution ne garantit pas la santé. Elle prévoit, tout simplement, de

mobiliser les moyens pour assurer l'égalité d'accès aux conditions permettant de jouir du droit aux soins de santé (Mohamed EL YAËGOUBI, « Le droit à la santé ». Revue Marocaine d'administration locale et de développement (REMALD), n° 105-106 juillet- octobre 2012, p. 69).

Dans le monde du travail, la protection de la santé du salarié malade, concerne-t-elle seulement sa santé au travail ou sa santé dans sa globalité ? Sur ce point, il faut s'interroger sur l'interférence de la vie privée sur la vie professionnelle lorsqu'il est indiqué que le salarié doit prendre soin de sa santé soit par le sport ou le cas contraire l'interdiction de l'utilisation abusive dans la vie privée de substances interdites ou d'alcool, ce qui peut avoir des conséquences directes sur l'activité professionnelle.

L'expression même de «salarié malade» met en tension la dimension professionnelle (rappelée par le substantif) et la dimension personnelle, voire intime (à laquelle renvoie

l'adjectif qualificatif) de la vie. Reste néanmoins qu'à défaut de pouvoir donner à la maladie une définition substantielle, il est possible d'en décrire les manifestations. Elle se présente en effet comme un ensemble de signes cliniquement perceptibles au développement aigu ou chronique ou encore, si l'on exclut le paramètre de l'évolution, comme un ensemble de phénomènes morbides rassemblés sous le vocable de « syndrome » (Sylvie Bourgeot et Pierre-Yves Verkindt, « La maladie du salarié au prisme de la distinction de la vie personnelle et de la vie professionnelle ». Revue du Droit social 10/01/2010, p. 56)

Habituellement, l'état de santé d'une personne, et tout particulièrement sa maladie, relève de sa vie privée. Pour le salarié, son état de santé échappe au domaine d'intervention de l'employeur, « sous la seule réserve d'incapacité physique du salarié à exercer les fonctions pour lesquelles il a été embauché. Le médecin du travail est d'ailleurs tenu au secret professionnel à l'égard de tous, y compris de l'employeur. L'obésité, la séropositivité ou tout autre handicap physique susceptible de choquer l'employeur dans ses goûts ou dans ses convictions ne sauraient donc donner lieu à aucune sanction » (Olivier de Tissot, « La protection de la vie privée du salarié ». N° 3 Revue du droit social du 10/03/1995, p. 222). Incontestablement, le



congé de maladie relève de la vie privée du salarié, par opposition à sa vie professionnelle, en conséquence, il échappe pendant cette période au lien de subordination inhérente au contrat de travail, l'employeur n'a pas le droit de prendre des décisions vis-à-vis du salarié malade en suspendant son contrat par exemple. A cet égard, la cour de cassation marocaine a décidé que « Il incombe au salarié d'apporter la preuve de ce qu'il a bien remis à son employeur, en l'occurrence, le certificat médical justifiant son absence.

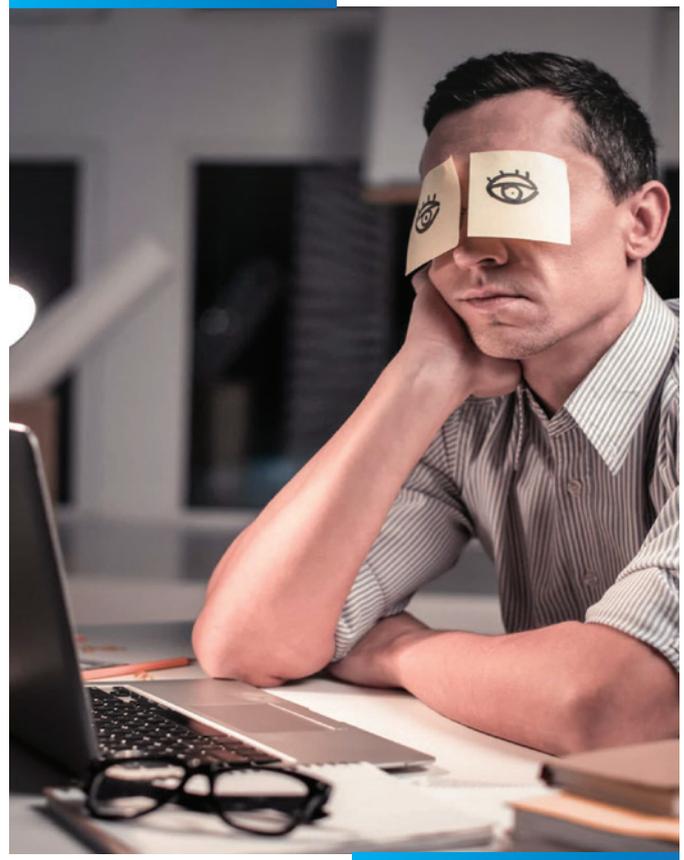
Dans l'impossibilité d'apporter cette preuve, l'absence est considérée comme irrégulière et justifie le licenciement immédiat du salarié, sans préavis ni indemnité, pour faute grave » (Arrêt de la Cour Suprême n°452, du 18 juillet 1988, dossier social n°8046/87). En revanche, la cour de cassation a décidé dans un arrêt que l'absence justifiée par des certificats médicaux sans dépasser la durée prévue par l'article 272 du code du travail est celle de 180 jours d'une manière continue, ne peut pas entraîner un manquement au salarié à ses obligations contractuelles, et toute décision de résilier le contrat est abusive (Arrêt de la cour de cassation du 18/06/2008 numéro 709 dossier numéro 07/552. Source : Le rapport

annuel de la cour de cassation de l'année 2008, p. 227). En revanche, en application des dispositions de l'article 271 du Code du travail, l'employeur a le droit d'envisager une contre-visite médicale pour s'assurer de la réalité de la maladie du salarié en arrêt maladie : «L'employeur peut faire procéder à une contre-visite du salarié par un médecin de son choix et à ses frais pendant la durée d'absence fixée par le certificat médical produit par le salarié».

A cet égard, la cour de cassation a décidé dans un arrêt que lorsque le salarié qui ne puisse pas rejoindre son poste à cause d'une maladie, il doit informer son employeur dans un délai de 48h à partir de la date de son absence et si son absence a dépassé plus que quatre jours, il doit

envoyer un certificat médical et le contrat prend fin par la volonté du salarié à cause de son abandon du poste. (Arrêt de la cour de cassation du 28/12/2011 n° 1772 – dossier n° 10/838 source : revue de la jurisprudence de la cour de cassation n° 75, p. 289. Dans le même sens un arrêt de la cour d'appel de Kenitra du 26/02/2007 n° 204 dossier 06/174. Source : revue alichaaa n° 37 et 38, p 338 et la suite). Lorsque l'employeur serait informé de la maladie en raison d'un arrêt de travail établi par le médecin traitant, peut-il prendre l'initiative de faire une contre visite à l'occasion de cet arrêt de travail ? Autrement dit, est ce que le fait de contrôler le salarié malade à son domicile ne constitue pas une violation à la vie privée du salarié ?

Le droit du travail a reconnu à l'employeur de faire procéder à une contre-visite médicale par un médecin qui n'est ni le médecin de caisse, ni le médecin traitant, ni, faut-il le préciser, le médecin du travail. Le salarié malade tient à la subsistance pendant le temps de l'arrêt de travail d'une obligation de loyauté à la charge du salarié. Dans le cadre de la visite de reprise ou en dehors de tout arrêt de travail, le médecin du travail se trouve directement placé au point de contact entre la vie privée, du travailleur et la vie professionnelle. C'est d'ailleurs cette situation qui constitue le cœur de sa mission en matière d'inaptitude médicale et qui fonde le caractère exclusif de son intervention. Certes, il n'a en aucune manière le droit de donner à l'employeur la moindre information de nature médicale au point même que s'il sollicite des examens complémentaires dont le coût sera en définitive supporté par l'entreprise, il lui appartient de veiller à ce que la nature de ces examens reste inconnue de l'employeur (Article 271 du code du travail Marocain). En effet, le médecin mandaté par l'employeur obtiendra par ce dernier l'adresse personnelle du salarié sans que cela puisse être considéré comme une atteinte à l'intimité de la vie privée. En tout



état de cause, le médecin de l'entreprise est soumis, comme tout médecin, au secret médical et professionnel. Il ne pourrait en conséquence fournir à l'employeur des informations sur l'état de santé du salarié. Il lui appartient seulement d'émettre un avis sur la question de savoir si l'arrêt de travail du salarié est toujours justifié par son état de santé ou non. La cour de cassation a affirmé que « L'employeur n'est pas tenu de réaffecter l'employé inapte à exercer son travail d'hôtesse de l'air comme le spécifie le contrat de travail qui prévoit également sa résolution en cas d'incapacité dans un autre service au sol ; dès lors l'employée ne peut prétendre à aucune indemnité pour rupture abusive du contrat, devenu impossible à exécuter » (Arrêt de la cour de cassation n°271 du 25 Mars 2003. Dossier n° 777/2002).

Le médecin-contrôleur est tenu au secret médical comme tout médecin et n'est pas en droit de fournir à l'employeur des informations à caractère médical concernant le salarié. L'employeur et le médecin sollicité par lui choisissent les dates et heures de la contre-visite sans avoir à prévenir le salarié par avance. Elle s'effectue au domicile du salarié, ce qui pose nécessairement la question de la protection du domicile et de la vie privée du travailleur (Pierre-Yves VERKINDT, « Maladie et inaptitude médicale » Répertoire de droit du travail –

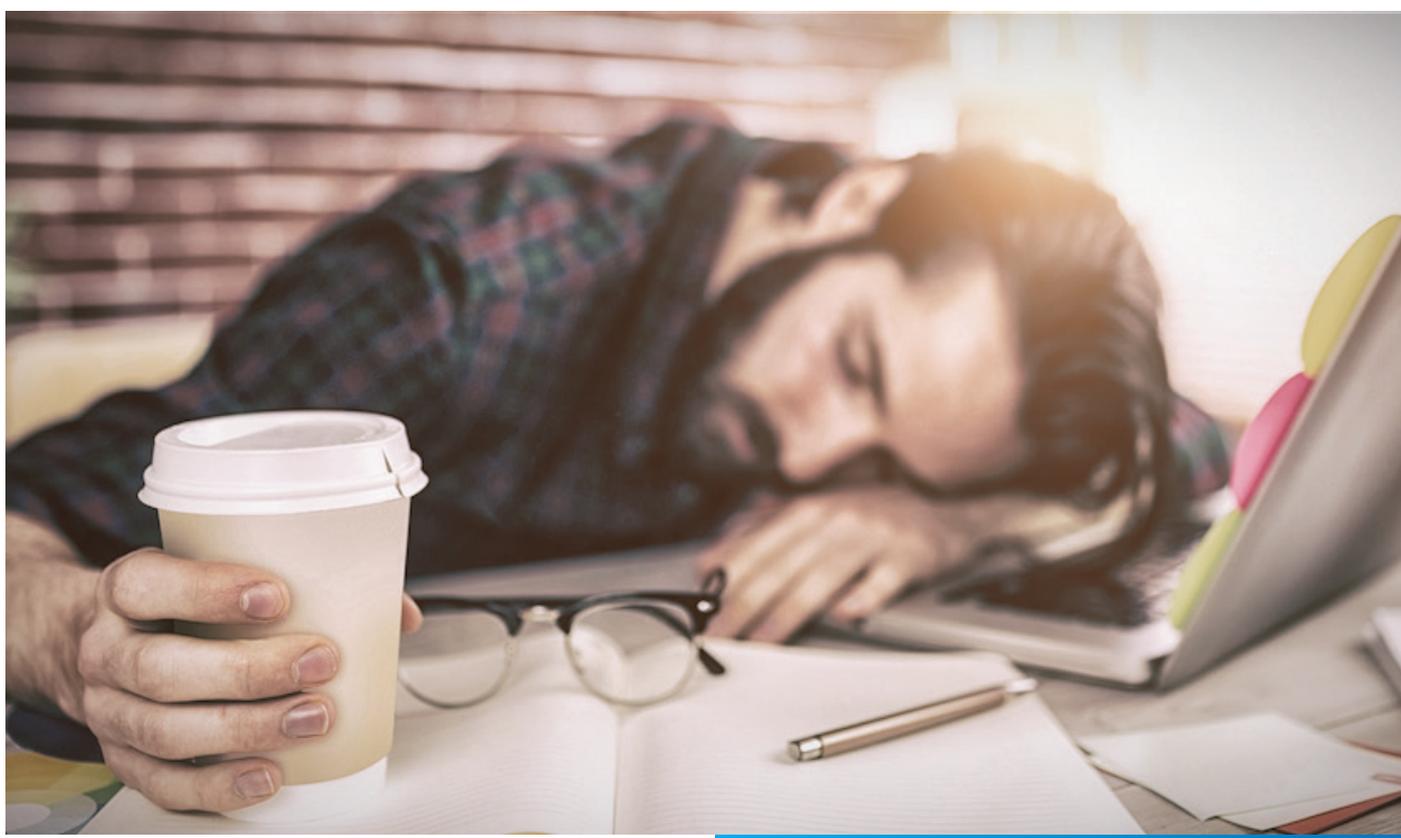


Janvier 2017, p. 29. La Cour de cassation Française considère sur ce point que l'employeur peut, sans commettre d'atteinte à la vie privée du salarié, communiquer au médecin-contrôleur l'adresse personnelle du salarié (Soc. 2 juin 1981, no 80-10.93, Bull. civ. V, no 480) qui n'est pas en droit au demeurant de dissimuler son adresse (ou sa nouvelle adresse). Il appartient au médecin-contrôleur procédant à la contre-visite de décliner ses titre et identité ainsi que l'objet de sa visite. S'il ne le fait pas,

le salarié est parfaitement fondé à refuser la contre-visite sans s'exposer à perdre le bénéfice de l'indemnisation complémentaire (Pierre-Yves VERKINDT, « Maladie et inaptitude médicale », Répertoire de droit du travail – Janvier 2017, p. 29).

Le salarié est créancier d'un droit au secret sur son état de santé. Ce droit ne devrait comporter aucune dérogation et être protégé contre toute forme et tout risque d'intrusion de l'employeur, dont il est bon de rappeler qu'il n'est qu'une « autorité » purement privée. Ce droit au secret se traduit par ailleurs par le nécessaire respect du secret

médical par le médecin du travail (Sylvie Bourgeot et Pierre-Yves Verkindt, « La maladie du salarié au prisme de la distinction de la vie personnelle et de la vie professionnelle ». Revue du droit social 10/01/2010, p. 56). C'est ainsi que le dossier médical constitué par le médecin lors de l'embauche et même au moment de l'exécution du contrat de travail ne peut être communiqué qu'aux médecins inspecteurs du travail ou à la demande de l'intéressé au médecin de son choix. Ce dossier doit être protégé de façon absolue contre toute inviolabilité de l'employeur. ■



CINÉ ET COACHING

Titre original et en français	The intern/ Le Nouveau Stagiaire
Genre	Drame, Comedy
Année	2015
Durée	121 minutes
Scénario	Nancy Meyers
Réalisation	Nancy Meyers
Distribution	Robert De Niro, Anne Hathaway

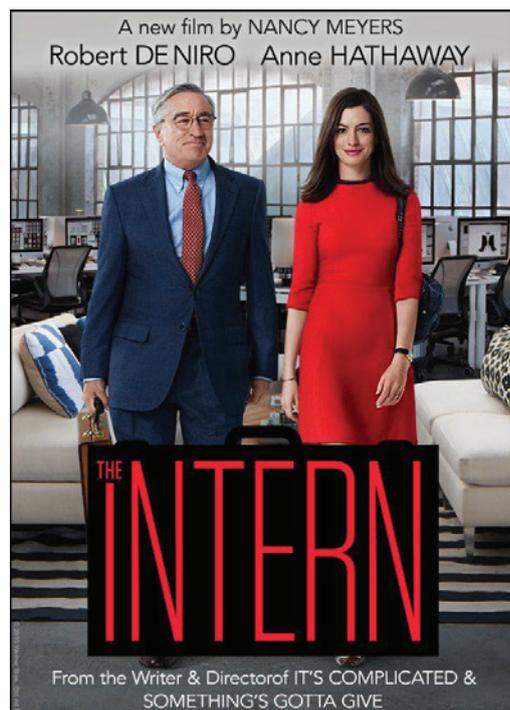


Ben Whittaker, un ancien employé d'une société qui produisait les annuaires téléphoniques (Robert De Niro) est récemment parti à la retraite, il essaye de se détendre et de profiter de nouveaux passe-temps comme le Tai Chi. Cependant, maintenant, qu'il est veuf, il se sent toujours vide. Alors, plutôt que de bouder ou se plaindre sur son sort, il prend un nouveau type de programme de stages qui recrute des seniors. Son parcours impressionnant et son CV lui garantissent un emploi pour une entreprise de mode d'E-commerce en pleine croissance, qui se trouve dans le même bâtiment dans lequel Ben avait travaillé pendant de nombreuses années.

Son patron Jules Ostin (Anne Hathaway), dynamique, mais aussi intimidante, découvre que Ben lui a été assigné. Au début, elle est réticente, car elle suppose qu'il est trop vieux pour suivre son rythme trépidant de travail, alors elle lui confie des tâches faciles. Mais avec sa sagesse, son attitude calme et ses manières de gentleman, Ben commence à se faire une place dans le cœur de Jules et le staff de son entreprise, et même avec sa petite famille.

Le film est écrit, produit et réalisé par Nancy Meyers, dont la filmographie impressionnante inclut des films avec des acteurs principaux qui sont toujours du poids lourd, comme « Ce que veulent les femmes » (avec Mel Gibson), « Tout peut arriver » (avec Jack Nicholson), et « Pas si simple » (avec Meryl Streep).

Robert DeNiro est le cœur de ce film. Pour un acteur qui a joué des personnages aussi impitoyables dans "Goodfellas" et "Taxi Driver", le fait qu'il a pu réussir à merveille ce rôle de gentleman avunculaire est un témoignage de son art. Son Ben Whittaker semble presque trop parfait, mais DeNiro apporte une humanité qui le rend éminemment crédible. Anne Hathaway aussi fait un bon tour en tant qu'entrepreneur Internet qui est control freak, mais en même temps vulnérable et



plein d'insécurités, c'est un rôle qu'aurait facilement pu être perçu comme un personnage de dessin animé, mais dans la main capable d'Anne, Jules est une personne réelle et facile à comprendre et sympathiser avec, les seconds rôles sont aussi joués à merveille, donnant aux acteurs principaux beaucoup de place pour briller, sans distraire de l'histoire.

En toute honnêteté, le choix de ce film en particulier m'avait vraiment étonné cette fois, je suis une personne qui a passé une partie plutôt significative de sa vie devant les différents types d'écrans regardant des films. Certes, cela m'avait beaucoup aidé à développer plusieurs compétences qui m'ont servi par la suite, mais j'avais aussi cultivé une sorte de snobisme qui m'avait rendu très sélective avec le temps.

Ce que je veux dire dans cette longue introduction est que, par mes normes de « Cinéphile », ce film est plutôt petit : petite histoire, directe, pas de tournures ou virages, pas de techniques révolutionnaires de cinématographie, même pas une lourdeur dramatique ou un dialogue mémorable, et pourtant... , le film continuait à s'imposer comme premier choix pour le thème de ce numéro, et me voilà..

L'arrivée de Ben dans ce monde des « jeunes Netizens » qui gèrent tout dans le monde virtuel, qui travaillent très vite, prennent leur décision très vite, paniquent très vite, et même parlent très vite : c'est

la folie et la vie trépidante des coulisses des start-ups en ligne que nous voyons apparaître quotidiennement dans nos flux de Facebook et Instagram.

Ben avec le gap d'âge, de langage et de culture entre lui et ces jeunes, aurait pu être un autre cas de «Poisson hors de l'eau », mais j'étais agréablement surprise à découvrir que ce n'était pas le cas, au contraire, l'arrivée de Ben avait un effet instantané sur les collaborateurs, ils le regardaient avec curiosité au début, dû à son âge et au fait qu'il était le seul qui portait un costume immaculé et un mouchoir (ça existe toujours ?!), et un peu de réticence et de condescence, de peur qu'il soit un autre "moralisateur" qui allait les juger. Mais loin de là, Ben s'est fait vite l'ami de tout le monde, il apportait un effet « calmant » comme décrivait Jules, et vite tout le monde se tourne vers Ben pour demander son avis, son approbation et encouragement, et c'est ainsi que les 3P se sont installés de la manière la plus naturelle du monde !

La Permission :

« Le plus cruel supplice que l'on puisse faire subir à l'ambitieux est l'immobilité » (Pierre-Claude Victor Boiste).

Dans le cas de l'entreprise « About The Fit » ce n'est pas question d'immobilité, mais surtout de rester dans le statu quo où tout le monde, et surtout Jules, vivent : submergés, en désordre, et incapables de balancer leurs vies professionnelles avec vies privées. Ben introduit la composante «Permission,» en encourageant le changement avec son attitude bienveillante qui inspire sagesse et confiance, et avec des échanges qui poussent les autres à changer leurs perspectives : Ainsi, après une longue période d'hésitation, Jules décide finalement d'essayer la solution de recruter un manager qui pourrait l'aider à mettre plus d'ordre organisationnel à son travail, au détriment de sa nature de rebelle, dans l'objectif de trouver un peu de répit et consacrer plus de temps à sa famille. Son assistante commence à avoir plus de confiance en ses compétences, son collègue stagiaire ose franchir le premier pas pour aborder la fille qu'il admire, ainsi les personnages autour de Ben se donnent droit de reconnaître leur potentiel et leur possibilité d'avancement, et d'agir en accordance.



La Protection :

Bien sûr, après avoir donné la Permission, Ben ne laisserait pas ses « protégés » s'aventurer vers le changement aveuglement, il doit mettre en place des règles et définir des limites afin de s'assurer de la sécurité de chacun. Alors, il encourage Jules à réfléchir à la raison réelle et aux conséquences potentielles de sa décision, et si elle est générée par sa propre volonté ou simplement pas un sens de culpabilité envers son mari qui a sacrifié sa carrière pour qu'elle réussisse.

La Puissance :

« Qui domine les autres est fort, mais qui se domine est puissant »
(Lao-Tseu).

Jules a plus de confiance en soi que jamais, elle n'a pas besoin de quelqu'un pour lui dicter ce qu'elle doit, ou ne doit pas faire, pour s'ajuster aux attentes de son environnement, après tout, c'est elle seule qui a créé sa boîte et elle est la seule qui allait s'investir corps et âme pour la diriger vers la réussite, elle est capable maintenant de développer son potentiel de manière plus autonome, et de progresser dans sa vie privée et professionnelle.

Avec cette nouvelle résolution, Jules est plus détendue que jamais, Cela est démontré dans la dernière scène où elle rejoint Ben pour

la première fois à sa session de Tai Chi et commence à savourer des moments paisibles qu'elle en a tant besoin !

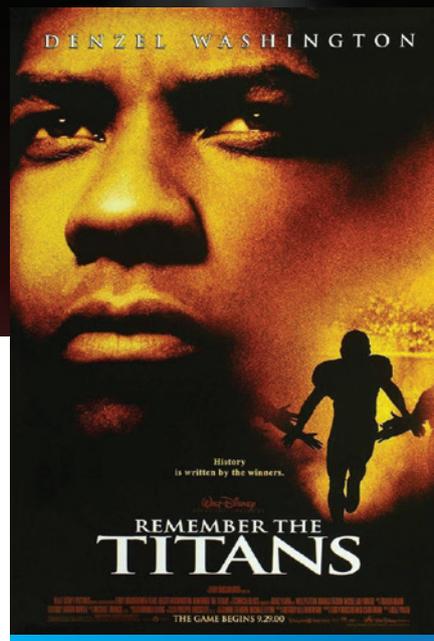
Sur le plan personnel, il m'était facile de s'identifier avec l'histoire du film «The Intern», ce n'est pas le même cadre, le même contexte, ni la même culture, mais ce sont les mêmes doutes, et les mêmes questions qu'on se pose tous quand on est Manager d'équipe : Comment puis-je créer les conditions qui accroîtront l'efficacité de mon équipe ? Quel degré d'autonomie dois-je accorder à mon équipe pour améliorer sa performance ? Dans ce sens, je crois que les 3P peuvent donner un énorme coup de pouce !

A DÉCOUVRIR AUSSI



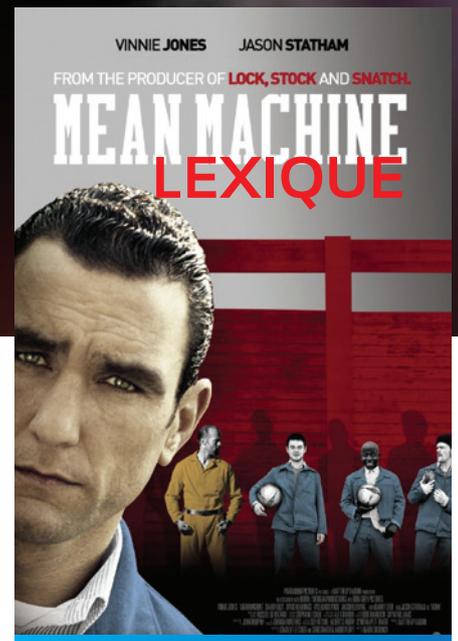
Morning Glory (2010)

Bien qu'elle soit jeune, jolie, dynamique et ambitieuse, Becky Fuller est en pleine traversée du désert professionnelle et sentimentale. Aussi, lorsqu'on propose à cette productrice TV de reprendre «Daybreak», la matinale la moins regardée du pays, elle accepte le défi sans hésiter.



Remember the Titans (2000)

Denzel Washington joue Herman Boone, qui est embauché comme Entraîneur de football à un lycée, au début des années 1970, une époque où l'école vient d'être intégrée pour admettre des Noirs à y entrer.



Mean Machine (2001)

Danny Meehan, un ancien capitaine de l'équipe de football d'Angleterre, a connu la gloire, l'argent, les privilèges réservés aux plus grandes stars. Cependant, un jour, il fut accusé d'avoir truqué une rencontre avec l'Allemagne et une bagarre avec un officier de police lui valut d'être condamné à une peine de trois ans de prison. ■

Bien-être :

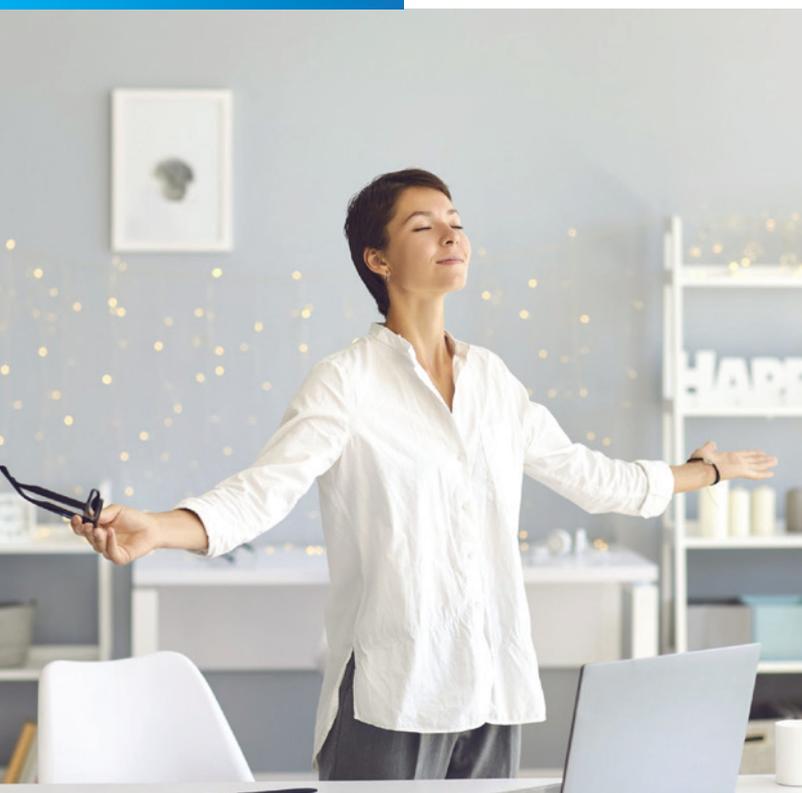
Le bien-être est un « état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit ».

Source : Dictionnaire Larousse

Bien-être au travail:

Le bien-être au travail peut se définir comme un état d'épanouissement et de confort physique et mental provoquant la satisfaction du salarié. S'intégrant dans le volet social, il découle de l'ensemble des facteurs relatifs aux conditions dans lesquelles un travail est réalisé. Mettre l'accent sur le bien-être au travail témoigne non seulement du respect accordé à l'individu au travail mais s'avère fructueux pour la performance de l'organisation.

Article « Bien-être au travail et performance de l'entreprise : une analyse par les paradoxes » Nathalie Bernard



Epanouissement :

L'épanouissement renvoie à un sentiment de plénitude chez l'homme. Il est souvent associé à la métaphore de la rose qui s'épanouit, tel un mélange subtile entre beauté et fragilité. L'épanouissement ici est surtout évoqué au sens large du bonheur tel que Gandhi le cite : « Le bonheur, c'est lorsque nos pensées, nos paroles et nos actes sont en harmonie ». L'épanouissement est finalement une combinaison d'éléments nécessaires à l'homme qui se complètent. Si on prend l'exemple du travail, être épanoui impliquerait selon Gandhi d'exercer une activité qui soit en accord avec nos valeurs, nos modes de pensées et de fonctionnement.

Article « L'épanouissement professionnel comme un tremplin au développement personnel » Emilie AMANT

Motivation :

volontairement . La psychologie donne à la motivation un sens plus large : elle recouvre tout ce qui nous pousse à agir, volontairement ou non, qu'il s'agisse d'instincts, de pulsions ou de désirs. Le concept de motivation pour VALLERAND & THILL représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement ».

*Le Dictionnaire des sciences humaines,
Jean François Dortier.*



HORIZON RH
L'HOMME AU CŒUR DE LA PERFORMANCE

www.horizonrh.ma

CONTACTEZ-NOUS !

 Av. Moulay Youssef, Immb. Hamza, Entresol, N°2 - Tanger
 Tél.: 05 39 94 48 16  Gsm: 06 62 06 20 32

 HorizonRH

 HorizonRH

 HorizonRH

 HorizonRH